

"Leitura obrigatória para quem quer criar uma cultura de aprendizado e experimentação, seja em casa, no trabalho ou na escola." – Bill Gates

O poder de saber o que você não sabe

**PEN  
SE  
DE  
NO  
VO**



**ADAM  
GRANT**

Autor de *Originals*

"Leitura obrigatória para quem quer criar uma cultura de aprendizado e experimentação, seja em casa, no trabalho ou na escola." - Bill Gates

O poder de saber o que você não sabe

**PENSE  
DE NOVO**



**ADAM  
GRANT**

Autor de *Originais*



SEXTANTE

A Editora Sextante agradece a sua escolha.  
Agora, você tem em mãos um dos nossos livros  
e pode ficar por dentro dos nossos lançamentos,  
ofertas, dicas de leitura e muito mais!

Clique aqui para assinar  
nossa newsletter e receber  
as novidades diretamente  
em seu e-mail.

## PENSE DE NOVO

“Em um mundo carregado de certezas ferozes, o livro de Adam Grant é um revigorante chamado à humildade de uma mente aberta. Essa é uma lição vital.” – ***The Financial Times***

“Adam Grant nos faz reconsiderar, repensar, reavaliar e reimaginar nossos pensamentos, crenças e identidades até chegarmos ao cerne da razão por trás de nossas atitudes. As ideias expressas neste livro são habilidades que podem ser aprendidas e implementadas em casa, no trabalho e em grupos de amigos. Mais uma vez, Grant consegue virar de ponta-cabeça nosso modo de pensar.” – ***Forbes***

“Com uma prosa clara, baseado em uma vasta pesquisa, Grant oferece conselhos valiosos para testarmos nossas crenças periodicamente.” – ***Kirkus Reviews***

“Grant ensina os leitores a entender melhor suas crenças nunca antes examinadas e desafiadas. *Pense de novo* traz excelentes conselhos de como desaprender e se abrir para a curiosidade e a humildade.” – ***The Washington Post***

“Um guia vibrante, convincente e acessível.” – ***Publishers Weekly***

“Não existe uma ferramenta única e infalível para nos ajudar a repensar nossos hábitos, visões e preferências. É por essa razão que precisamos de estratégias variadas, e é isso que Grant nos fornece neste livro.” – ***The New***

***York Times***

O poder de saber o que você não sabe

**PENSE  
DE NOVO**

**ADAM  
GRANT**



SEXTANTE



Título original: *Think Again*  
Copyright © 2021 por Adam Grant  
Copyright da tradução © 2021 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

*tradução:* Carolina Simmer  
*preparo de originais:* Sheila Louzada  
*revisão:* Anna Beatriz Seilhe e Pedro Staite  
*projeto gráfico e diagramação:* DTPhoenix Editorial  
*capa:* Pete Garceau  
*imagens de capa:* Tal Goretsky, iStock e Getty Images  
*adaptação de capa:* Ana Paula Daudt Brandão  
*adaptação para e-book:* [Hondana](#)

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

G79p

Grant, Adam, 1981-

Pense de novo [recurso eletrônico] / Adam Grant ; tradução de Carolina Simmer. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

recurso digital

Tradução de: Think again

Formato: e-book

Requisitos do sistema: autoexecutável

Modo de acesso: world wide web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5564-187-5 (recurso eletrônico)

1. Pensamento. 2. Questionamento. 3. Teoria do conhecimento. 4. Crença e dúvida. 5. Livros eletrônicos. I. Simmer, Carolina. II. Título.

21-72358

CDD: 153.42

CDU: 159.955

---

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por  
GMT Editores Ltda.  
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo  
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)  
[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)

*Para Kaan, Jeremy e Bill,  
meus três amigos mais antigos –  
sua amizade é algo que nunca repensarei.*

# Sumário



*Prólogo*

## **PARTE I. Repensamento individual**

*Como atualizar nossas próprias opiniões*

1. Um pastor, um advogado, um político e um cientista entram na sua cabeça
2. O jogador de araque e o impostor: Como encontrar o ponto certo da confiança
3. A alegria de estar errado: A emoção de não acreditar em tudo que você pensa
4. O clube da luta positivo: A psicologia do conflito construtivo

## **PARTE II. Repensamento interpessoal**

*Como abrir a mente de outras pessoas*

5. Dançando com o inimigo: Como vencer debates e influenciar pessoas
6. Intrigas no meio de campo: Como diminuir preconceitos ao desestabilizar estereótipos
7. Encantadores de vacinas e interrogadores simpáticos: Como pessoas podem ser motivadas a mudar quando as escutamos do jeito certo

## **PARTE III. Repensamento coletivo**

*Como criar comunidades de aprendizes vitalícios*

8. Conversas pesadas: A despolarização de discussões divergentes

9. Reescrevendo o livro-texto: Como ensinar estudantes a questionar o conhecimento

10. Nem sempre fizemos assim: A construção de culturas de aprendizado no trabalho

#### **PARTE IV. Conclusão**

11. Evitando a visão em túnel: Como repensar mesmo os mais estabelecidos planos de carreira e de vida

*Epílogo*

*Ações de impacto*

*Agradecimentos*

*Referências bibliográficas*

*Créditos das imagens*

# Prólogo



**A** pós um voo turbulento, 15 homens saltaram no céu de Montana. Não eram adeptos de esportes radicais, mas bombeiros especializados: profissionais de elite chegando de paraquedas para combater um incêndio florestal provocado por relâmpagos no dia anterior. Em questão de minutos eles estariam correndo para salvar suas vidas.

Os bombeiros pousaram perto do topo de Mann Gulch no fim da tarde, em um dia quentíssimo de agosto de 1949. Com o fogo intenso visível do outro lado da ravina, eles desceram até o rio Missouri. O plano era abrir uma linha de defesa ao redor do fogo para controlá-lo e direcioná-lo para uma região em que não houvesse muito a ser queimado.

Depois de quase 400 metros de descida, o líder do grupo, Wagner Dodge, notou que o incêndio havia atravessado a ravina e vinha bem na direção deles. As chamas chegavam a quase 10 metros de altura. Logo o fogo estaria avançando tão rápido que, em menos de um minuto, cobriria uma extensão equivalente a dois campos de futebol americano.

Às 17h45, ficou evidente que seria impossível controlar o incêndio. Entendendo que havia chegado o momento de parar de lutar e começar a fugir, Dodge orientou a equipe a dar meia-volta e subir a ribanceira. Os bombeiros precisavam correr por um terreno pedregoso e extremamente íngreme, com grama na altura do joelho. Eles levaram oito minutos para atravessar quase meio quilômetro. Restavam apenas 180 metros para chegarem ao topo da ravina.

Naquele momento, quase chegando a um local seguro mas com o fogo avançando rápido, Dodge fez algo que deixou os outros confusos: em vez

de tentar fugir das chamas, ele parou, pegou uma caixa de fósforos e começou a jogá-los acesos pela grama em volta. “Achamos que ele tivesse enlouquecido”, recordou-se um dos homens mais tarde. “Com o fogo quase alcançando a gente, por que o chefe resolveu começar outro incêndio na nossa frente?” O homem pensou: *Vou acabar morrendo queimado por causa desse desgraçado do Dodge*. Não é de surpreender que a equipe não tenha seguido o líder quando ele agitou os braços indicando as novas chamas e gritou: “Aqui! Venham!”

Os bombeiros não se deram conta de que Dodge tinha bolado uma estratégia para sobreviver: aquilo era uma técnica de queima controlada. Ao atear fogo à grama à sua frente, ele eliminou daquela área o combustível que alimentaria o incêndio. Dodge então cobriu a boca com um lenço molhado com água do cantil e passou os 15 minutos seguintes deitado de barriga para baixo na área carbonizada. Enquanto o fogo ardia ao seu redor, ele sobreviveu respirando o oxigênio próximo ao chão.

Tragicamente, 12 bombeiros morreram. O relógio de bolso de uma das vítimas foi encontrado com os ponteiros derretidos em 17h56.

Por que apenas três bombeiros sobreviveram? O preparo físico pode ter sido um fator: os outros dois conseguiram correr mais rápido que o fogo e alcançaram o topo da ravina. Mas o que salvou Dodge foi o preparo mental.



QUANDO PENSAMOS SOBRE O QUE SIGNIFICA ter preparo mental, a primeira coisa que nos vem à cabeça é a inteligência. Quanto mais inteligente é a pessoa, mais complexos são os problemas que ela consegue resolver – e com mais rapidez. Tradicionalmente, a inteligência é vista como a capacidade de pensar e aprender. Porém, em um mundo turbulento, há outro conjunto de habilidades cognitivas que pode ser mais importante: a capacidade de repensar e desaprender.

Imagine que você acabou de terminar uma prova de múltipla escolha e começa a questionar uma das suas respostas. No tempo que lhe resta, será melhor acreditar no seu primeiro instinto ou mudar a opção marcada?

Cerca de três quartos dos estudantes acreditam que rever as respostas da prova *piora* a nota. A Kaplan, maior empresa de simulados do mundo, certa vez alertou os alunos a “ter cautela ao decidir mudar uma resposta. Nossa experiência mostra que muitos acabam trocando sua primeira escolha pela opção errada”.

Com todo o respeito às lições da experiência, prefiro o rigor das evidências. Em uma revisão abrangente de 33 estudos, um trio de psicólogos descobriu que, em todos eles, a maioria das mudanças consistia em trocar a resposta errada pela certa. Esse fenômeno é conhecido como a falácia do primeiro instinto.

Em uma demonstração, os psicólogos contaram as marcas de borracha nas provas de mais de 1.500 alunos no estado americano de Illinois. Apenas um quarto das mudanças foi da resposta certa para uma errada, enquanto metade foi de uma errada para a certa. Eu mesmo vejo isso acontecer em sala de aula todos os anos: as provas finais dos meus alunos têm uma quantidade surpreendentemente baixa de marcas de borracha, porém aqueles que repensam suas respostas iniciais, em vez de se manterem apegados a elas, tiram notas melhores.

É possível, claro, que respostas repensadas não sejam inerentemente melhores. Talvez os estudantes relutem tanto a mudar suas escolhas que só o fazem quando têm muita certeza. No entanto, estudos recentes apresentam uma outra explicação: o que faz diferença não é meramente mudar a resposta, mas refletir se ela deve ser mudada.

A questão não é que temos medo de repensar respostas. Temos medo da própria ideia de repensar. Vejamos um experimento em que centenas de universitários foram escolhidos de forma aleatória para aprender sobre a falácia do primeiro instinto. Um palestrante explicou a eles como era importante mudar de ideia e em que ocasiões fazer isso. Mesmo assim, nas duas provas seguintes que fizeram, os estudantes não se mostraram nem um pouco mais propensos a reconsiderar suas respostas.

Parte do problema é a preguiça cognitiva. Alguns psicólogos alegam que somos “sovinas mentais”: preferimos a facilidade de nos agarrarmos em visões antigas à dificuldade de compreender ideias novas. Mas existem também forças mais profundas por trás dessa resistência. Quando questionamos a nós mesmos, o mundo se torna mais imprevisível. Somos forçados a admitir que os fatos podem ter mudado, que algo que antes era

correto pode ser errado agora. Repensar algo em que acreditamos piamente é uma ameaça à nossa identidade, nos dá a sensação de que estamos perdendo parte de nós.

Não é em todos os aspectos da vida que resistimos a repensar. Quando se trata de posses, adoramos nos atualizar. Modernizamos nossas roupas quando saem de moda, reformamos nossa cozinha quando parecem antiquadas. No que se refere a conhecimento e opiniões, porém, não arredamos o pé. Psicólogos chamam esse fenômeno de apreender e congelar. Preferimos o conforto da certeza ao desconforto da dúvida e solidificamos nossas crenças. Rimos de pessoas que ainda usam o Windows 95, mas continuamos apegados a julgamentos que formamos em 1995. Escutamos opiniões que nos satisfazem, mas não ideias que nos levem a reflexões intensas.

Dizem por aí que, se você jogar um sapo em uma panela de água fervente, ele vai pular para fora na mesma hora, mas se jogá-lo em água morna e aumentar a temperatura aos poucos, o sapo morrerá. Ele não sente a mudança de temperatura e só percebe quando é tarde demais.

Fiz uma pesquisa sobre essa história popular e descobri um problema: isso não é verdade.

Ao ser jogado em uma panela de água fervente, o sapo vai sofrer queimaduras graves e talvez não consiga escapar. Na verdade, a água morna é melhor: ele pula para fora assim que a temperatura começa a ficar desconfortável.

Não são os sapos que têm dificuldade em reavaliar situações. Somos nós. Uma vez que aceitamos algo como verdadeiro, raramente nos damos ao trabalho de questionar essa verdade.



ENQUANTO O FOGO EM MANN GULCH se aproximava velozmente, os bombeiros precisaram tomar uma decisão. No mundo ideal, eles teriam tempo para analisar a situação e refletir sobre suas opções, mas, com as chamas ferozes a menos de 100 metros, não havia como parar e pensar. “Em um incêndio de grandes proporções, não há tempo nem uma árvore

para que chefe e equipe se sentem à sombra e tenham um diálogo platônico sobre combustão”, escreveu o acadêmico e ex-bombeiro Norman Maclean em *Young Men and Fire* [Rapazes e incêndios], sua premiada crônica sobre o desastre. “Se Sócrates fosse o líder no incêndio de Mann Gulch, ele e sua equipe teriam sido carbonizados enquanto debatiam o assunto.”

Dodge escapou do fogo não por ter pensado com calma, mas por ter reavaliado rápido suas alternativas. Doze bombeiros pagaram com a vida porque não entenderam o comportamento do líder. Não conseguiram repensar suas certezas a tempo.

É comum que, sob forte estresse, as pessoas recorram a reações automáticas, costumeiras. É uma adaptação evolutiva – contanto que você permaneça no mesmo ambiente em que tais respostas sejam necessárias. A reação natural de um bombeiro é apagar um incêndio, não provocar outro. E, se precisam fugir, o esperado é correr do fogo, não na direção dele. Em circunstâncias normais, esses instintos salvam vidas. Dodge sobreviveu ao desastre de Mann Gulch porque dispensou essas reações rapidamente.

Ninguém o ensinou a fazer uma queima controlada. Ele nunca nem tinha ouvido falar sobre o conceito. Mais tarde, os outros dois sobreviventes testemunharam sob juramento que nada parecido com aquilo tinha sido ensinado em seu treinamento. Muitos especialistas passaram a carreira inteira estudando incêndios florestais e não descobriram que queimar uma região no meio do fogo era uma estratégia possível de sobrevivência.

Quando conto sobre a solução de Dodge, as pessoas costumam ficar impressionadas com sua capacidade de raciocinar sob pressão. *Que ideia genial!* A admiração logo se transforma em desânimo quando concluem que esse tipo de momento eureka não está ao alcance de meros mortais. *Não consigo nem fazer o dever de casa de matemática básica do meu filho.* Na maioria das vezes, no entanto, repensar convicções não exige nenhuma habilidade especial ou perspicácia além do normal.

Em Mann Gulch, os bombeiros perderam também outra oportunidade de rever seus conceitos – e essa era fácil. Pouco antes de começar a jogar os palitos de fósforo acesos pela grama, Dodge mandou que a equipe largasse os equipamentos pesados. O grupo tinha passado oito minutos correndo ribanceira acima, ainda carregando machados, serras, pás e mochilas de 9

quilos.

Se você precisa correr para salvar sua vida, pode parecer óbvio que a primeira providência seja se livrar de tudo que diminua sua velocidade. Para os bombeiros, porém, as ferramentas são essenciais. Carregá-las e preservá-las é algo entranhado neles durante os treinamentos e a prática. Foi só quando Dodge deu a ordem que a equipe abandonou tudo – e mesmo assim um deles continuou segurando uma pá até outro retirá-la de suas mãos. Será que eles teriam sobrevivido se tivessem largado o equipamento antes?

Nunca saberemos, mas o desastre de Mann Gulch não foi um evento isolado. Só entre 1990 e 1995, um total de 23 bombeiros florestais pereceram enquanto subiam colinas em disparada para escapar do fogo, sem abandonar o equipamento pesado, apesar de isso poder fazer a diferença entre a vida e a morte. Em 1994, na montanha Storm King, no Colorado, ventos fortes fizeram um incêndio atravessar um desfiladeiro. Catorze bombeiros florestais e paraquedistas (quatro mulheres e dez homens) perderam a vida enquanto subiam um barranco de terreno pedregoso, faltando apenas 60 metros para chegarem ao topo.

Posteriormente, investigadores concluíram que, sem as ferramentas e mochilas, a equipe teria se deslocado a uma velocidade entre 15% e 20% maior. “Muitos teriam sobrevivido se simplesmente abandonassem o equipamento e corressem”, escreveu um especialista. O Serviço Florestal Americano concluiu: se “deixassem para trás as mochilas e ferramentas, os bombeiros teriam alcançado o cume antes do fogo”.

É razoável presumir que no começo a equipe estivesse funcionando no piloto automático, sem se dar conta de que continuava carregando tanto peso dispensável. “A cerca de 250 metros morro acima”, testemunhou um dos sobreviventes do Colorado, “percebi que ainda estava com a serra pendurada no ombro!” Mesmo após tomar a sábia decisão de se livrar da serra de 10 quilos, ele perdeu um tempo precioso: “Sem pensar no que estava fazendo, comecei a procurar um lugar onde ela não pegaria fogo (...) Eu me lembro de pensar: ‘Não acredito que estou deixando minha serra para trás.’” Uma das vítimas foi encontrada de mochila, ainda agarrada ao cabo de sua serra elétrica. Por que tantos bombeiros permanecem apegados a um conjunto de ferramentas quando abandoná-lo poderia salvar sua vida?

Para um bombeiro, abandonar o equipamento não significa apenas desaprender hábitos e abandonar instintos. Significa admitir o fracasso e abrir mão de parte de sua identidade. Para fazer isso, um bombeiro precisaria repensar seu papel naquele trabalho – e na vida. “Incêndios não são combatidos com o corpo e as mãos, mas com ferramentas, que costumam ser vistas como marcas registradas dos bombeiros”, explica o psicólogo organizacional Karl Weick. “Eles são mobilizados por causa delas (...) Abandonar as ferramentas leva a uma crise existencial: Sem meu equipamento, quem sou eu?”

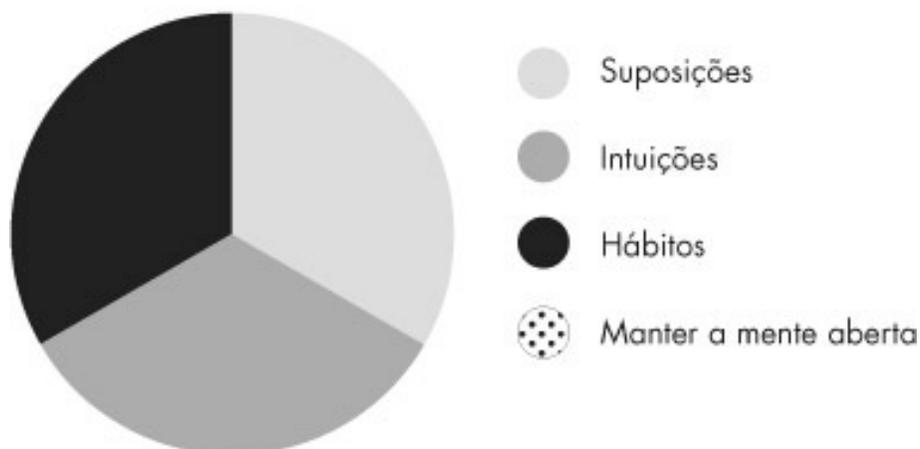
Incêndios florestais são relativamente raros. A vida da maioria das pessoas não depende de decisões rápidas que as forcem a reimaginar suas ferramentas como ameaça e enxergar o fogo como salvação. Mas o desafio de repensar certezas é bem comum – talvez seja comum a todos os seres humanos.

Todos nós costumamos cometer o mesmo tipo de erro que os bombeiros, com a diferença de que, por terem consequências menos drásticas, esses equívocos passam despercebidos. Formas de pensar se tornam hábitos que nos atrasam, e só nos damos o trabalho de questioná-las quando é tarde demais. Esperamos que o freio do carro continue funcionando com um barulho estranho, até que ele finalmente falha bem na estrada. Acreditamos que a bolsa de valores vai continuar subindo mesmo quando especialistas alertam sobre uma bolha imobiliária. Presumimos que nosso casamento vai bem, apesar da distância emocional cada vez maior do parceiro. Nós nos sentimos seguros no emprego mesmo depois de alguns colegas terem sido demitidos.

Este livro trata da importância de repensar certezas. Fala sobre como adotar o tipo de flexibilidade mental que salvou a vida de Wagner Dodge. E sobre como ter êxito no ponto em que ele falhou: incentivar essa mesma capacidade nos outros.

Talvez você não carregue um machado ou uma pá por aí, mas tem algumas ferramentas cognitivas que usa regularmente. Elas podem ser conhecimentos, suposições ou opiniões. Algumas não são apenas parte do seu trabalho – são parte da sua identidade.

## FERRAMENTAS A QUE NOS APEGAMOS



Pense no grupo de estudantes que criou a primeira rede social on-line de Harvard. Antes da faculdade, eles tinham conectado mais de um oitavo da turma de calouros em um “e-grupo”, porém, quando começaram a estudar, abandonaram a rede e a desativaram. Cinco anos depois, Mark Zuckerberg deu início ao Facebook no mesmo campus.

Os estudantes que criaram o e-grupo original sentem uma pontada de arrependimento de vez em quando. Sei disso porque sou um deles.

Que fique claro: eu jamais teria tido a perspicácia de transformar o Facebook no que ele se tornou. Porém, olhando para trás, é nítido que eu e meus amigos deixamos escapar uma série de oportunidades de repensar o potencial da nossa plataforma. O primeiro instinto que tivemos foi usar o e-grupo para fazer amigos; nem cogitamos que poderia ser interessante para estudantes de outras instituições ou na vida pós-acadêmica. Nosso hábito era usar ferramentas virtuais para nos conectarmos com pessoas distantes. Quando todos fôssemos morar perto, no mesmo campus, o e-grupo se tornaria desnecessário. Apesar de um dos cofundadores estudar ciência da computação e um dos primeiros membros já ter criado uma startup de tecnologia bem-sucedida, nos equivocamos ao acreditar que uma rede social on-line seria um passatempo bobo, não uma parte gigantesca do futuro da internet. Como eu não sabia programação, não tinha as ferramentas para criar algo mais sofisticado. Além do mais, abrir uma empresa não fazia parte da minha identidade: eu me via como um

calouro na faculdade, não como um jovem empreendedor.

Desde então, repensar as coisas se tornou fundamental para mim. Sou psicólogo, mas não gosto muito de Freud, não tenho um divã no meu consultório e não trabalho com terapia. Em meu trabalho na Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, passei os últimos 15 anos pesquisando e ensinando a prática da chamada gestão baseada em evidências. Como empreendedor de dados e ideias, fui contratado por organizações como Google, Pixar, NBA e Fundação Gates para ajudá-las a reexaminar seu modo de desenvolver empregos significativos, construir equipes criativas e moldar culturas colaborativas. Meu trabalho é repensar nossa maneira de trabalhar, liderar e viver – e permitir que outras pessoas façam o mesmo.

Não me lembro de outro momento da história em que repensar tenha sido tão essencial. Conforme se desenrolava a pandemia do novo coronavírus, muitos líderes mundiais não conseguiram repensar suas ideias com rapidez. Primeiro acharam que o vírus não afetaria seu país; depois, que seria apenas como uma gripe e, mais tarde, que só pessoas com sintomas visíveis o transmitiam. Ainda estamos pagando o preço em vidas humanas.

No ano de 2020, todos nós colocamos nossa flexibilidade mental à prova. Fomos forçados a questionar suposições que sempre demos como certas: que é seguro ir ao hospital, comer em um restaurante e abraçar nossos pais ou avós; que sempre haverá eventos esportivos sendo exibidos na TV; que a maioria das pessoas nunca vai trabalhar remotamente ou educar os filhos em casa; que podemos comprar papel higiênico e álcool em gel a qualquer momento que precisarmos.

No meio da pandemia, vários atos de violência policial levaram muitas pessoas a repensar suas visões sobre injustiça racial e seu papel no combate a ela. As mortes absurdas de três americanos negros – George Floyd, Breonna Taylor e Ahmaud Arbery – fizeram com que milhões de pessoas brancas percebessem que, da mesma forma que o machismo não é apenas um problema das mulheres, o racismo não é apenas um problema dos negros. Com a enxurrada de protestos pelos Estados Unidos, o movimento Black Lives Matter (Vidas Negras Importam) ganhou em duas semanas quase tanto apoio político quanto tinha ganhado em dois anos. Muitos daqueles que passaram tanto tempo sem querer ou sem poder reconhecer

a situação logo caíram em si sobre a dura realidade do racismo institucional que ainda assola o país. Muitos dos que permaneciam em silêncio vieram a reconhecer sua obrigação de se posicionar contra o racismo e tomar atitudes.

Apesar dessas experiências coletivas, contudo, vivemos em uma época cada vez mais cheia de discórdia. Para alguns, mencionar jogadores de futebol americano se ajoelhando durante o hino nacional dos Estados Unidos é motivo para terminarem uma amizade. Para outros, um único voto para presidente basta para acabarem o casamento. Ideologias calcificadas estão dividindo a cultura americana. Até o maior instrumento legal do país, a Constituição, permite emendas. E se fôssemos mais ágeis em fazer emendas na nossa constituição mental?

Meu objetivo neste livro é explorar como se dá a reavaliação de um pensamento. Procurei os dados mais convincentes e alguns dos maiores repensadores do mundo. A primeira parte tem como foco abrir nossa mente. Você vai descobrir por que um empreendedor com o olhar no futuro ficou preso ao passado, como uma candidata inesperada à presidência de um país começou a encarar a síndrome do impostor como uma vantagem, como um cientista vencedor do prêmio Nobel aceita de bom grado estar errado, como os melhores analistas políticos do mundo atualizam suas opiniões e como um cineasta vencedor do Oscar consegue ter discussões construtivas.

A segunda parte avalia como podemos incentivar outras pessoas a rever seus conceitos. Você vai aprender como um campeão internacional de debates vence argumentos e como um músico negro convence supremacistas brancos a abandonar o ódio. Vai descobrir como um tipo especial de escuta auxiliou um médico a mudar a percepção de pais e mães a respeito de vacinas e ajudou uma política a convencer um líder militar ugandês a iniciar negociações pela paz. E, se você for torcedor do Yankees, vou tentar convencê-lo a torcer pelo Red Sox.

A terceira parte trata de como criar comunidades de aprendizado vitalício. No aspecto social, tratarei de um laboratório especializado em conversas difíceis para esclarecer de que modo podemos nos comunicar melhor sobre questões polêmicas como aborto e mudança climática. Em relação às escolas, veremos de que maneira educadores ensinam crianças a repensar encarando as salas de aula como museus, abordando projetos

como se fossem marceneiros e reescrevendo livros didáticos já consagrados. Quanto ao trabalho, vamos explorar como criar culturas de aprendizado com a primeira mulher de origem latina que foi ao espaço, tomando as rédeas da Nasa para prevenir acidentes depois que o ônibus espacial *Columbia* se desintegrou. E concluiremos com uma reflexão sobre a importância de reconsiderar nossos planos mais detalhados.

É uma lição que os bombeiros aprenderam do jeito mais difícil. No calor do momento, o impulso de Wagner Dodge de abandonar o equipamento pesado e se proteger do incêndio com uma queima controlada o livrou da morte, mas isso nem teria sido necessário se não houvesse uma falha mais profunda, mais institucionalizada, na capacidade de repensar as coisas. A maior tragédia de Mann Gulch é que 12 bombeiros morreram combatendo um incêndio que nunca deveria ter sido combatido.

Desde a década de 1880, cientistas destacam o papel importante de alguns incêndios no ciclo de vida das florestas. São incidentes que eliminam matéria morta, injetam nutrientes no solo e abrem caminho para a luz solar. Quando são suprimidos, a mata se torna densa demais. O acúmulo de madeira, folhas secas e galhos se torna combustível para queimadas ainda mais devastadoras.

Foi apenas em 1978 que o Serviço Florestal Americano revogou a regra de que todo incêndio identificado deveria ser extinto até as dez horas da manhã do dia seguinte. O fogo em Mann Gulch ocorreu em uma área remota, portanto não ameaçaria vidas humanas. Os bombeiros foram mobilizados mesmo assim porque ninguém na comunidade, na organização nem na profissão deles havia questionado a ideia de que todo incêndio florestal deve ser contido em vez de seguir seu curso natural.

Este livro é um convite para que você se desfaça de conhecimentos e opiniões que não o ajudam mais e ancore sua identidade na flexibilidade, não na consistência. Se formos capazes de dominar a arte do repensamento, acredito que teremos mais chances de alcançar o sucesso no trabalho e a felicidade na vida pessoal. Rever nossos pensamentos pode ajudar a encontrar novas soluções para problemas antigos e redescobrir soluções antigas para problemas novos. É um caminho para aprender mais com as pessoas ao nosso redor e viver com menos arrependimentos. Uma marca da sabedoria é identificar a hora de abandonar algumas das

ferramentas que nos são mais preciosas – e algumas das partes que mais valorizamos em nossa identidade.

PARTE I

# Repensamento individual

---

*Como atualizar nossas próprias opiniões*

## CAPÍTULO 1

# **Um pastor, um advogado, um político e um cientista entram na sua cabeça**



O progresso sem mudança é impossível, e quem não consegue mudar a própria mente não consegue mudar nada.

– GEORGE BERNARD SHAW

Você talvez não reconheça o nome, mas Mike Lazaridis teve um grande impacto na sua vida. Desde pequeno, ele nitidamente levava jeito com equipamentos eletrônicos. Aos 4 anos, construiu o próprio toca-discos com peças de Lego e elásticos. Na adolescência, consertava televisores dos professores do colégio. Em seu tempo livre, o garoto montou um computador e projetou uma campanha mais eficiente para as competições de perguntas das escolas, invenção que lhe rendeu o suficiente para pagar pelo seu primeiro ano de faculdade. Faltando apenas alguns meses para concluir o curso de engenharia elétrica, Mike fez o que muitos grandes empreendedores da sua era fariam: largou os estudos. Era hora de aquele filho de imigrantes deixar sua marca no mundo.

O primeiro sucesso de Mike veio quando ele patenteou um aparelho para ler os códigos de barra em películas de filme, algo tão útil para Hollywood que lhe rendeu um Emmy e um Oscar por contribuição técnica. E isso não foi nada comparado à sua grande invenção seguinte, que transformou seu negócio na empresa que mais crescia no mundo. O principal produto de Mike logo atraiu uma legião de seguidores, com clientes inveterados, que iam de Bill Gates a Christina Aguilera. “Isto

mudou minha vida”, elogiou Oprah. “Não consigo viver sem.” Quando chegou à Casa Branca, o presidente Obama se recusou a entregar o seu para o Serviço Secreto.

Mike Lazaridis bolou o BlackBerry como um aparelho de comunicação portátil para enviar e receber e-mails. Em meados de 2009, o aparelho representava quase metade do mercado de smartphones americano. Em 2014, sua presença havia despencado para menos de 1%.

Quando uma empresa sofre uma queda vertiginosa como essa, é impossível definir um único motivo, então tendemos a antropomorfizá-la: *A BlackBerry não conseguiu se adaptar*. Mas se adaptar a um ambiente em transformação não é algo que uma empresa faça, e sim *pessoas*, por meio das muitas e muitas decisões que tomam todos os dias. Como cofundador, presidente e co-CEO, Mike era encarregado de todas as decisões técnicas e de produto na BlackBerry. Apesar de suas ideias terem sido a faísca que deu início à revolução dos smartphones, sua dificuldade em repensar as coisas acabou tirando o fôlego da empresa e praticamente asfixiando sua invenção. Onde foi que ele errou?

Costumamos nos orgulhar do nosso conhecimento e nossas habilidades, de nossa fidelidade a crenças e opiniões. Isso faz sentido em um ambiente estável, em que somos recompensados por ter convicção em nossas ideias. O problema é que, em um mundo que muda muito rápido, precisamos pensar e repensar na mesma medida.

Repensar é uma habilidade, mas também uma mentalidade. Muitas das ferramentas mentais de que precisamos nós já temos, só precisamos nos lembrar de pegá-las lá no fundo do armário e tirar a ferrugem.

## **SEGUNDAS OPINIÕES**

Com os avanços no acesso à informação e à tecnologia, o conhecimento não apenas aumenta – ele aumenta em proporções cada vez maiores. A quantidade de informações que se consumia por dia em 2011 era cinco vezes maior do que aquela que se consumia apenas 25 anos antes. Em 1950, levávamos cerca de cinquenta anos para dobrar nosso conhecimento de medicina; em 1980, ele passou a dobrar a cada sete anos e, em 2010, em metade desse tempo. O ritmo acelerado das mudanças nos

obriga a, mais do que nunca, aprender a questionar rapidamente nossas crenças.

Não é uma tarefa fácil. Quando refletimos sobre as coisas em que acreditamos, elas tendem a se intensificar e se entranhar mais. *Ainda hoje não consigo aceitar que Plutão talvez não seja um planeta.* Na área da educação, após revelações históricas e revoluções científicas, currículos escolares e livros didáticos podem levar anos para serem atualizados e revisados. Recentemente, pesquisadores descobriram que precisamos repensar suposições amplamente aceitas sobre assuntos como a ancestralidade de Cleópatra (seu pai era grego, não egípcio, e a identidade de sua mãe é desconhecida), a aparência dos dinossauros (paleontólogos agora acreditam que alguns tiranossauros tinham penas coloridas nas costas) e o que é necessário para a visão (pessoas cegas já treinaram para “enxergar”: ondas sonoras ativam o córtex visual e criam representações na mente, de forma semelhante a como a ecolocalização ajuda morcegos a se deslocarem no escuro).<sup>\*</sup> Discos de vinil, carros clássicos e relógios antigos podem ser objetos de coleção valiosos, mas fatos ultrapassados são fósseis mentais que devem ser abandonados.

Somos ágeis em reconhecer quando os outros precisam rever seus conceitos e questionamos a capacidade de julgamento de especialistas sempre que buscamos uma segunda opinião sobre um diagnóstico médico. Infelizmente, porém, quando se trata do que nós mesmos sabemos e pensamos, preferimos *sentir* que estamos certos a *estar* de fato certos. No dia a dia, fazemos vários diagnósticos, que vão desde quem devemos contratar até com quem devemos nos casar. Precisamos desenvolver o hábito de formar nossa própria “segunda opinião”.

Imagine que você tem um amigo de família que é consultor financeiro e ele recomenda um investimento que outro amigo seu muito entendido no assunto julga arriscado. O que fazer?

Quando se viu nessa situação, um homem chamado Stephen Greenspan decidiu comparar o alerta do amigo desconfiado com os dados disponíveis. Fazia muitos anos que a irmã de Stephen investia no fundo recomendado pelo consultor e estava satisfeita, assim como vários amigos. Apesar de os rendimentos não serem extraordinários, eram consistentemente satisfatórios. O consultor acreditava tanto no potencial do fundo que investia o próprio dinheiro nele. Munido dessas

informações, Stephen decidiu arriscar. Em um gesto ousado, investiu nesse fundo quase um terço das suas economias reservadas para a aposentadoria. Não demorou a constatar uma valorização de 25%.

Então, do dia para a noite, perdeu tudo. O tal fundo era o infame esquema de pirâmide financeira criado por Bernie Madoff.

Duas décadas atrás, meu colega de trabalho Phil Tetlock descobriu algo peculiar. Enquanto pensamos e falamos, é comum assumirmos a mentalidade de três profissões: pastor, advogado ou político. Em cada um desses modos, assumimos uma identidade específica e usamos um conjunto diferente de ferramentas. Entramos no modo pastor quando nossas crenças sagradas são desafiadas: fazemos pregações para proteger e promover nossos ideais. Passamos para o modo advogado quando reconhecemos falhas no raciocínio de outra pessoa: apresentamos argumentos para desbancar teorias contrárias e ganhar o caso. Vamos para o modo político quando tentamos conquistar uma plateia: fazemos campanha e lobby pela aprovação dos eleitores. O risco disso é nos tornarmos tão envolvidos em pregar nossas crenças certas, em argumentar contra as crenças erradas dos outros e em discursar em busca de apoio que não nos damos ao trabalho de repensar nossas visões.

Quando decidiram fazer investimentos com Bernie Madoff, Stephen Greenspan e sua irmã não usaram apenas uma dessas ferramentas mentais. Todos os três modos contribuíram para aquela decisão infeliz. Ao contar quanto dinheiro ela e os amigos estavam ganhando, a irmã pregava sobre os méritos do fundo. A confiança que ela demonstrou levou Stephen a argumentar com o amigo que o alertou sobre o fundo, acusando-o de “ceticismo automático”. E ele entrou no modo político quando se permitiu ser guiado pelo desejo por aprovação e aceitou a proposta – o consultor financeiro era um amigo de família querido que ele queria agradar.

Qualquer um de nós poderia ter caído nessas armadilhas. Stephen diz que deveria ter desconfiado, porque, por acaso, ele é especialista em credulidade. Quando decidiu investir, estava quase terminando de escrever um livro sobre por que somos enganados. Ao refletir sobre o ocorrido, ele acredita que poderia ter usado outro conjunto de ferramentas para tomar a decisão. Talvez pudesse ter analisado a estratégia do fundo de forma mais sistemática, em vez de apenas confiar nos resultados. Talvez pudesse ter procurado outras opiniões de fontes confiáveis. Talvez pudesse ter

investido um valor menor por um período maior antes de apostar uma parte tão grande de suas economias.

Assim ele teria entrado no modo cientista.

### **OUTRO TIPO DE OLHAR**

Se você for um cientista profissional, repensar é essencial ao seu trabalho. A ciência exige uma percepção constante dos limites da sua compreensão. Espera-se que você duvide do que sabe, tenha curiosidade a respeito do que não sabe e atualize suas opiniões diante de novos dados. Só no último século, a aplicação de princípios científicos gerou um progresso enorme. Biólogos descobriram a penicilina. Cientistas espaciais nos levaram para a Lua. Cientistas da computação criaram a internet.

Mas ser cientista não se trata apenas de uma profissão. É um estado de espírito – uma forma de pensar diferente de pregar, de advogar e de fazer política. Entramos no modo cientista quando buscamos a verdade: fazemos experimentos para testar hipóteses e encontrar conhecimento. As ferramentas científicas não são exclusivas de pessoas com jaleco branco e tubos de ensaio, e não precisamos passar anos com um microscópio e uma placa de Petri para utilizá-las. As hipóteses pertencem à nossa vida tanto quanto aos laboratórios. Experimentos podem nos revelar nosso processo de tomada de decisão cotidiano. Isso me leva às seguintes perguntas: será possível treinar pessoas de outras áreas para que pensem mais como cientistas? E, se for, será que elas passariam a tomar decisões melhores?

Recentemente, um grupo de pesquisadores europeus decidiu descobrir as respostas. Eles realizaram um experimento ousado, com mais de 100 fundadores de startups italianas nas áreas de tecnologia, comércio, alimentação, saúde, lazer e maquinário. A maioria ainda não dava lucro, o que era o cenário ideal para se investigar como o pensamento científico afetaria os resultados das empresas.

Os participantes foram a Milão para um treinamento de empreendedorismo. Por quatro meses, aprenderam a elaborar estratégias de negócios, conversar com clientes, criar um produto mínimo viável e aperfeiçoar seu protótipo. O que eles não sabiam era que tinham sido aleatoriamente separados em dois grupos: um de “pensamento científico” e